



Munich Personal RePEc Archive

## **Strategy functions in the context of enterprise size**

Kobylko, Alexander

Central Economics and Mathematics Institute of the RAS

February 2023

Online at <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/119303/>  
MPRA Paper No. 119303, posted 02 Dec 2023 21:33 UTC

## ФУНКЦИИ СТРАТЕГИИ В КОНТЕКСТЕ РАЗМЕРА ПРЕДПРИЯТИЯ

*Работа выполнена при финансовой поддержке  
Российского научного фонда  
(проект № 23-28-01551)*

*Ключевые слова: стратегия, стратегическое планирование, функции стратегии, размер предприятия, крупное предприятие, корпорация, МСБ, малое предприятие*

Современные подходы представления стратегии предприятия ориентированы в первую очередь на крупную компанию. Структура такого документа описывает бизнес-процессы размера корпорации – с разветвлённой организационной структурой и несколькими направлениями деятельности. Очевидно, что подобный подход не подходит другим формам организации бизнеса. И на практике понятие «стратегия» трактуется по-разному. В данном контексте можно выделить несколько разных подходов к форматированию. Их как минимум три: стратегия для небольшого предприятия, стратегия для корпорации, а также стратегия для бизнес-экосистемы.

Стратегию можно представить в виде совокупности атрибутов – целей и задач, решений, пошаговых мероприятий, рассчитанных на длительный период и определяющих ключевую элементы деятельности в течение этого срока. При чем срок реализации стратегии может существенно отличаться по разным причинам, первая из которых – характер деятельности компании и рынок, на котором она её осуществляет (Кобылко, 2020; 2022).

Чтобы определить формат стратегии для различных типов предприятий, необходимо выявить её функции – для чего она нужна и нужна ли той или иной компании? Так, кроме самой основной и естественной функции – планирования

– можно также выделить: гармонизирующую и координирующую, аналитическую и прогностическую, информационную и коммуникационную функции. В процессе преобразования предприятия их приоритет изменяется. В каком-то случае это может быть необходимость, а в другом – элемент престижа.

Для небольших предприятий формат стратегии можно описать как описание будущего компании, что в свою очередь более подходит для термина «видение компании». Это связано с ограниченными ресурсами на подобный вид деятельности, отсутствием соответствующей квалификации работников и с крайне размытым представлением о будущем компании и рынка.

Опрос, проведённый ЦЭМИ РАН в 2019 году показал, что малый предприятия, с числом сотрудников до 50 чел. формируют стратегию в более общих показателях, чем представители крупного бизнеса (Кобылко, 2022). Цель обычно формулируется тезисно, без обозначения задач или уточняющих подцелей, а количественные достижимые показатели чаще описываются в общем виде «сверху», без каких-либо конкретизирующих указаний. Фактически, такая стратегия может уместиться на листе бумаги. Это связано с тем, что для небольшой фирме не стоит необходимость чётко описывать то, что в любой момент может поменяться (Туренко, Туренко, 2019, с. 485), а достижение может произойти быстрее запланированного. Так И. Адизес упоминал, что для молодой компании формирование стратегии нежелательно, а то и вредно, чтобы найти свою нишу (Adizes, 1990). В данном случае коммуникационная функция стратегии минимальна, так как все сотрудники тесно общаются между собой и достаточно осведомлены о целях компании и её подходах к реализации намеченных планов. Но в какой-то момент жизненного цикла появляется необходимость дать установку сотрудникам, куда компания должна прийти через несколько лет.

Стратегия большой компании, условно, крупные предприятия или даже корпорации с большим штатом сотрудников, разветвлённой структурой и, возможно, рядом территориально удалённых филиалов и дочерних компаний,

это классический долгосрочный документ. В нём чётко определяются цели, определяются задачи, причём по нескольким ключевым направлениям деятельности, приводятся количественные показатели по каждому направлению. Всё это часто подкрепляется управленческими решениями, как поступать, что делать в процессе реализации такой стратегии. Объём такого документа нередко превышает сто страниц, на которых проводится анализ текущего состояния компании и рынка, прогнозируемые показатели и предлагается способ, как соответствовать трендам будущего по различным направлениям деятельности и развиваться быстрее конкурентов. Подобные документы разрабатываются специализированными отделами внутри организации или при помощи консалтинговых компаний. Документ учитывает множество параметров и в данном случае он выполняет не только согласующие и гармонизирующие функции, но является также способом коммуникации с сотрудниками, инвесторами, конкурентами и обществом, при помощи которого объясняются не только управленческие и экономические инициативы, но также социальные и пр.

На данном этапе трудно определить, где именно проходит граница, когда стратегия начинает наполняться конкретными уточняющими показателями и наборами стратегических решений, для их достижения. Ориентировочно её можно описать в виде интервала, выраженного в количестве работников организации: от 50 чел. и выше, в районе границ среднего и крупного предприятий. Вероятно, что смена формата стратегии происходит постепенно в виде увеличения объёма материала, конкретизации числовых показателей и временных интервалов её исполнения.

Стоит выделить также стратегию, формируемую бизнес-экосистемами. Это особый и наименее изученный формат. Несмотря на то, что на практике часто можно выделить классический подход к форматированию экосистемной стратегии, теория указывает (Kleiner, Kobylko, 2022), что в силу невертикальной, а скорее горизонтальной интеграции производственных

процессов, а часто формирования по продуктовому принципу, этот подход должен быть пересмотрен в сторону смягчения до указания общих положений. Здесь такая форма может выступать в качестве надстройки стратегий различных компаний, входящих в экосистему и выполнять функции согласования долгосрочных целей для координации действий и формирования единого комплексного продукта. Подобный продукт формируется за счёт повышения ценности совокупности, чем каждого в отдельности (Adner, 2012), что и является сутью такой стратегии. Таким образом стратегия экосистемы будет принимать вид достаточно краткого описательного документа, описывающего целевые и концептуальные процессы для развития всей совокупности товаров и услуг экосистемы, в свою очередь становящиеся целями для компаний и продуктов в неё входящих.

#### **Список использованных источников**

Adizes I. (1990). *Corporate Lifecycles: How and Why Corporations Grow and Die and What to Do about It*. The Adizes Institute, 1990, 384 p.

Adner R. (2012). *The Wide Lens: A new strategy for innovation*. London, England: Penguin, 2012, 288 p.

Kleiner, G., Kobylko, A. (2022). *Business Ecosystem Strategy: Design and Specifics*. In: Vasiliev, Y.S., Pankratova, N.D., Volkova, V.N., Shipunova, O.D., Lyabakh, N.N. (eds) *System Analysis in Engineering and Control. SAEC 2021. Lecture Notes in Networks and Systems*, vol 442. Springer, Cham, pp. 43-51. DOI: 10.1007/978-3-030-98832-6\_4.

Кобылко А.А. (2020). Каков формат стратегии современного российского предприятия? / Стратегическое планирование и развитие предприятий: пленарные доклады XX всероссийского симпозиума. Москва, 9–10 апреля 2019 г. / под ред. чл.-корр. РАН Г.Б. Клейнера. – М.: ЦЭМИ РАН, 2020. С. 95-105. DOI: 10.34706/978-5-8211-0784-8-95-105.

Кобылко А.А. (2022). *Стратегия, устойчивая к кризисам: уроки пандемии* //

Вестник СПбГУ. Менеджмент. 2022. № 1. С. 3-18. DOI:  
10.21638/11701/spbu08.2022.105.

Туренко Б.Г., Туренко Т.А. (2019). О новом подходе к формированию стратегии развития предприятий малого бизнеса // Известия Байкальского государственного университета. 2019. Т. 29, № 3. С. 484-490.